

Università degli Studi di Salerno
Centro di Economia del Lavoro e di Politica Economica

Roberta Troisi
CELPE

Enti non profit: tipologie ed opzioni organizzative

Discussion Paper 88
Novembre, 2004

CELPE

Centro di Economia del Lavoro e di Politica Economica

Università degli Studi di Salerno

Via Ponte Don Mellillo, 84084 Fisciano, I- Italy

Web Page: <http://www.celpe.unisa.it/>

E-mail: celpe@unisa.it

Scientific Committee:

Adalgiso Amendola, Guido Cella, Ugo Colombino, Cesare Imbriani, Giancarlo Marini, Pasquale Persico, Nicola Postiglione, Enrico Pugliese, Salvatore Vinci

Indice

<i>Premessa</i>	5
1. <i>La tassonomia del legislatore</i>	6
2. <i>Tipi di enti non profit: la tassonomia economico-organizzativa</i>	8
3. <i>Le modifiche alla tassonomia</i>	9
4. <i>Le non profit come strutture d'incentivo: un modello di efficienza</i>	11
4.1 <i>L'applicazione dell'opzione organizzativa "struttura di incentivi" alle tipologie di enti</i>	13
5. <i>L'agente non egoista per simpatia , il contratto psicologico: un modello di equità</i>	16
5.1 <i>L'applicazione del modello d'equità alle tipologie di enti</i>	20
<i>Bibliografia</i>	23

Enti non profit: tipologie ed opzioni organizzative.

Roberta Troisi*

CELPE

Novembre, 2004

Abstract*

Scopo di questo lavoro è quello offrire soluzioni organizzative che siano coerenti con le tipologie di enti non profit individuate attraverso una tassonomia economico-organizzativa. Si seguiranno due approcci diversi sottolineandone i vantaggi ed i limiti. Il primo approccio considera gli enti non profit come "strutture d'incentivi", mirando ad individuare quali siano gli agenti dotati del potere di scegliere gli obiettivi dell'organizzazione, di verificare il loro raggiungimento e, quindi, di definire e influenzare le strutture di incentivi attraverso cui queste organizzazioni influenzano i comportamenti di lavoratori, consumatori e donatori. Intrecciando il modello "strutture d'incentivi" con i tipi di organizzazioni classificati attraverso la tassonomia economico-organizzativa, si evidenzierà la diversa distribuzione del potere di definire gli strumenti d'incentivo sulla base delle diversità strutturali e dei fini perseguiti dalle organizzazioni. Il secondo modello dà enfasi ai contenuti di un particolare sistema di incentivi riconducibile ai modelli di equità. I modelli di equità, intrecciati ai tipi organizzativi risultano influenzati nei contenuti sulla base delle diversità che tali enti presentano.

*e-mail: rtroisi@unisa.it

Premessa

Esistono diverse classificazioni delle tipologie degli enti non profit: il *trait d'union* tra tentativi di definizione sta, paradossalmente, nella difficoltà di individuare precisi criteri ordinatori a supporto di ogni possibile tassonomia. I problemi legati alla classificazione derivano da un'eccessiva onnicomprensività da parte della disciplina giuridica, nella definizione degli enti non profit, che si riflette inesorabilmente sulle tassonomie approntate da parte delle altre discipline. "Non profit" è genere in cui rientrano diverse organizzazioni, talune davvero distanti. La distanza coinvolge le attività realizzabili: esse spaziano da semplici ragioni di ritrovo a vere e proprie attività economiche, attraverso una serie di iniziative tanto ragione di aggregazione quanto mezzo occupazionale, coinvolgendo ora i pochi interessi legati ad una semplice attività ricreativa a beneficio degli associati, ora agli interessi complessi di intraprese economiche, naturalmente rischiose, come le simmetriche attività *for profit*. Ad attività a compasso allargato, eterogenee per qualità e per fini, corrispondono tipologie giuridiche di enti altrettanto a compasso allargato, altrettanto eterogenee per qualità e per fini. Vi rientrano: associazioni non riconosciute, associazioni riconosciute, circoli ricreativi aziendali, comitati, organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, organizzazioni non governative, onlus, società sportive dilettantistiche. In ognuna delle articolazioni del genere non profit, s'iscrivono poi ulteriori tipologie di enti, scavando solchi, nelle singole articolazioni, per differenze di dimensioni, di requisiti formali e materiali dai quali deriva la difficoltà nella ricerca di criteri classificatori coerenti e rispettosi dell'etichetta del non profit.

Nella ricerca, non semplice, di criteri ordinatori, il presente lavoro, sottolineati i limiti di una possibile tassonomia legislativa, fa riferimento ad una classificazione proposta da Barbetta che risulta più coerente con l'esigenza di definire i possibili elementi sostanziali comuni ai diversi tipi e, che, successivamente, consente di articolare sottogruppi organizzati intorno alle singole specificità. Si tratta di una classificazione poco influenzata da criteri giuridici e molto più attenta a ragioni economico-organizzative. In questo lavoro però, essa risulta modificata in talune assunzioni e ritoccata rispetto all'individuazione di determinate caratteristiche, pur nel rispetto dei criteri scelti per la definizione del genere ente non profit e delle sottocategorie. Una classificazione così realizzata consente di intrecciare, successivamente, i tipi associativi con due possibili opzioni organizzative allo scopo di sottolinearne pregi e difetti. La prima opzione considera gli enti non profit come "strutture d'incentivi", mirando ad individuare quali siano gli agenti dotati del potere di scegliere gli obiettivi dell'organizzazione, di verificare il loro raggiungimento e, quindi, di definire e influenzare le strutture di incentivi attraverso cui queste organizzazioni influenzano i comportamenti di lavoratori, consumatori e donatori. Nella fase successiva s'intreccerà il modello "strutture d'incentivi" con i tipi di organizzazioni classificati attraverso la tassonomia economico-organizzativa evidenziandone la diversa distribuzione del potere di definire gli strumenti d'incentivo sulla base delle diversità strutturali e dei fini perseguiti dalle organizzazioni. La seconda opzione esaminata dà enfasi ai contenuti di un particolare sistema di incentivi riconducibile ai modelli di equità. Essi risultano particolarmente importanti in organizzazioni volte principalmente all'erogazione dei servizi in base ad un'assunzione condivisa unanimemente in letteratura per la quale la percezione del lavoratore di prestare la propria opera in un sistema organizzativo equo si riflette sulla qualità del servizio erogato e dunque sulla soddisfazione dell'utente (Normann, 1995). Procedendo nel confronto modelli di equità con tipi organizzativi tali modelli risultano influenzati nei contenuti sulla base delle diversità che tali enti presentano.

1. La tassonomia del legislatore.

La classificazione offerta dal legislatore accomuna gli enti per ragioni fiscali, ma aiuta poco ad individuarne differenze o affinità. L'attenzione è rivolta prevalentemente alla natura dell'attività e molto meno alle caratteristiche della struttura erogatrice. Perciò, alla lettura del d. lgs 1997/460, gli enti non commerciali risultano suddivisi in quattro sottocategorie cui accedono diversi sotto gruppi (Frascarelli, 2003):

1. Enti associativi ed enti non associativi, senza scopo di lucro, che offrono prevalentemente attività non commerciale con soci e terzi a cui è accreditato un ordinario regime agevolativo: il trattamento di favore è applicato sia in presenza di un ente non commerciale costituito in forma associativa (una pluralità di persone, legate dalla realizzazione di uno scopo comune indipendentemente dal nomen associazione assegnatisi in sede statutaria) sia di una fondazione (prevalentemente caratterizzata da un capitale da amministrare), sia di un comitato (figura intermedia il cui tratto individuante sta nella temporaneità delle attività). L'ordinario regime agevolativo, che consiste in un'attenuazione dell'imposizione su attività remunerative, è strettamente dipendente dalla natura dell'attività non rilevando, a differenza della seconda categoria, il tipo. Si tratta cioè di un'attività definita semplicemente come non commerciale, cioè attività non produttiva di reddito d'impresa, a favore di terzi o soci non acquirenti. A ben vedere, il beneficio è molto contenuto: l'ente, sostanzialmente, non si arricchisce attraverso quote e contributi dei soci o attraverso la fissazione di un prezzo per i propri prodotti a mera copertura dei costi, l'attività realizzata non è remunerativa, non è dunque tassabile un reddito d'impresa.
2. Associazioni riconosciute e non, senza scopo di lucro, che svolgono prevalentemente attività commerciale a cui è accreditato un favorevole regime agevolativo. La casistica è limitata agli enti associativi, dunque ad associazioni riconosciute e non, per la quale il legislatore concede una significativa deroga ai principi fiscali applicabili in presenza di una vera e propria attività commerciale, in ragione del tipo di attività svolta ed in presenza di una serie di requisiti statuari. Tra tali requisiti va ricordato il divieto di distribuzione degli utili o avanzi di gestione, l'obbligo di devoluzione del capitale in caso di scioglimento, la libera eleggibilità degli organi supportata dal principio del voto singolo, la sovranità dell'organo assembleare, l'intrasmissibilità della quota, l'obbligo di rendicontazione economica. Questi requisiti mirano a creare il volto di un concreto ente associativo cioè una vera collettività di persone liberamente aggregate in vista della realizzazione di uno scopo comune, con pochi margini di elusione: in presenza degli elementi tipo di un'associazione, difficilmente sarà dissimulabile un'eventuale conduzione di mezzi e capitale organizzati alla produzione economica. Rispetto al tipo di attività vi rientrano: associazioni politiche, associazioni sindacali e di categoria, associazioni culturali, associazioni sportive e dilettantistiche. Sono esonerate dalla tassazione, benché oggettivamente riconducibili alle attività commerciali imponibili:
 - attività a favore degli associati, dei partecipanti o di associazioni collegate, in diretta attuazione degli scopi istituzionali effettuate verso pagamenti di corrispettivi specifici
 - cessioni di proprie pubblicazioni a favore degli associati, dei partecipanti, di associazioni collegate o a favore di terzi.

In sintesi, in questa categoria il concorso di requisiti statuari con le tipologie di attività rende immune ogni forma di corrispettivo economico ottenuto dalle associazioni dalla qualifica di ricavi imponibili.

3. Enti associativi di promozione sociale, senza scopo di lucro, che svolgono prevalentemente attività commerciale sia nei confronti dei propri associati sia nei confronti di terzi. Si tratta di enti associativi che perseguono finalità di promozione sociale a contenuto assistenziale non rientrante nella più specifica attività, altrettanto solidaristico –assistenziale (ma tassativa) delle ONLUS (vedi oltre). Dove gli enti di promozione sociale svolgessero, ad esclusivo vantaggio dei terzi ed in maniera complementare, le attività tipizzate per le Onlus, esclusivamente per tali attività fruirebbero del più favorevole livello di agevolabilità fiscale previsto per le Onlus stesse.
4. Onlus. Non possiamo definire questa categoria una novità. Gli enti che vi appartengono non rappresentano un'innovazione. Il legislatore si limita a riconoscere ed a premiare dal punto di vista fiscale l'utilità sociale ed i suoi caratteri fortemente solidaristici, come coadiuvante della condizione di operare senza scopi di lucro (Pettinato, 1998). L'Onlus è tale se svolge esclusivamente attività in uno dei seguenti settori: assistenza sociale, sanitaria, beneficenza, istruzione, formazione, sport dilettantistico, tutela e valorizzazione d'interesse artistico, tutela e valorizzazione dell'ambiente, tutela dei diritti civili, promozione della cultura e dell'arte. L'impegno in questi campi (non sempre, nel rispetto delle originarie intenzioni del legislatore, di pura solidarietà ma, come nel caso della tutela dell'ambiente o della ricerca scientifica per la promozione di valori – esclusivamente- socialmente rilevanti) accompagnati da una serie di requisiti statutari rendono un ente non tipizzato, una fondazione, un'associazione o anche una cooperativa sociale titolare della posizione fiscale di maggior privilegio nel settore degli enti non commerciali.

Senza alcuna pretesa di esaustività, limitandoci alle indicazioni del decreto, una possibile classificazione dovrebbe articolarsi come segue:

Categoria A	Categoria B	Categoria C	Categoria D – Onlus
Associazioni riconosciute	Associazioni sportive	Associazioni riconosciute	Cooperative sociali e consorzi di cooperative sociali
Associazioni non riconosciute	Associazioni culturali	Associazioni non riconosciute	Organizzazioni non governative
Comitati	Associazioni sindacali	Movimenti non tipizzati	Fondazioni
Fondazioni	Associazioni politiche	Gruppi non tipizzati	Enti con o senza personalità giuridica
Clubs, circoli ricreativi aziendali	Associazioni di categoria	Federazioni e coordinamenti gruppi e movimenti	Organizzazioni di volontariato (associazioni non riconosciute o riconosciute)

Come si vede, trattandosi di una tassonomia organizzata semplicemente su criteri fiscali, non dà chiarezza su possibili ragioni di differenziazione o di affinità legate alle tipologie, agli scopi perseguiti o anche alle attività realizzate. Alcuni enti, al contrario, si ripetono sotto categorie diverse.

Il presente lavoro fa riferimento ad una classificazione che risulta più coerente con quest'ultima esigenza: è, perciò, attenta agli elementi sostanziali che consentono di definire un genere e, successivamente, di articolarlo in sottogruppi organizzati intorno alle singole specificità. Una classificazione così realizzata, come già detto, consente di intrecciare i tipi associativi con una possibile opzione organizzativa valida per il settore non profit, allo scopo di sottolinearne pregi e difetti.

2. Tipi di enti non profit: la tassonomia economico-organizzativa.

L'approccio seguito (Barbetta 1996, Salamon-Anheier 1997) si articola attraverso due fasi:

1. Definizione degli elementi comuni al "genus" enti non profit.
2. Definizione degli elementi specifici delle sottocategorie.

Rispetto alla prima fase, le categorie giuridiche del decreto legislativo 1997/460 vengono tagliate trasversalmente per cui le caratteristiche comuni a tutte le organizzazioni non profit risultano essere cinque:

- Costituzione formale: per questa s'intende la presenza di un atto costitutivo che affermi l'esistenza, gli scopi istituzionali, l'attività, la distribuzione del potere dell'organizzazione.
- Natura giuridica privata: argomentando a contrario, con essa s'intende la creazione di un ente non pubblico, costituito da privati cittadini o da un singolo allo scopo di realizzare un interesse o proprio della collettività di persone che ne compongono la base personale o a favore di terzi.
- Autogoverno: gli strumenti di governance sono endogeni, propri del gruppo, non imposti dall'esterno.
- Assenza di distribuzione di profitto: non è determinata la natura dell'attività che può essere tanto commerciale quanto non commerciale. E' essenziale che un'attività oggettivamente commerciale non determini mai la distribuzione di utili, ma il loro reimpiego a favore della struttura o dell'attività della struttura. Un'attività non commerciale non produce, come già detto, in ogni caso, utili.
- Presenza di una componente di lavoro volontario: in tutte le organizzazioni deve essere prevista, accanto al personale retribuito una componente delle risorse umane non retribuita.

Questa analisi non coinvolge l'intero settore del non profit ma si occupa comunque di una consistente quota di enti ad esso collegati, essendo stato assunto che talune realtà associative (IPAB; partiti politici, cooperative...) presentassero peculiarità e conseguentemente complessità oggetto necessario di un'autonoma analisi. Acquisite le caratteristiche comuni si definiscono talune variabili che possano segnalare alcune specificità proprie di aggregati di enti e non di singoli enti. Perciò, secondo questo approccio deve prendersi in considerazione:

1. I destinatari dei prodotti o dei servizi erogati.

Uno dei pochi suggerimenti utili offerto dalla disciplina giuridica ad una classificazione disattenta ai motivi fiscali e sensibile alla natura, agli scopi ed alle intraprese degli enti, deriva dal discriminare tra attività a beneficio di terzi o a beneficio degli appartenenti all'ente. La posizione interna o esterna all'ente del destinatario dell'attività non profit permette di distinguere tra organizzazioni mutual and public benefit ovvero tra organizzazioni autoproduttrici o autoerogatrici (Capaldo, 1996). Nelle organizzazioni autoproduttrici, l'output- tipicamente erogazione di servizi- è destinato ai propri membri. Chi aderisce all'organizzazione contribuisce alla sua sopravvivenza sostenendola finanziariamente attraverso contributi genericamente proporzionali alla natura ed alla quantità dei benefici ottenuti. Le organizzazioni erogatrici, al contrario, forniscono beni e servizi a vantaggio della collettività.

2. La presenza d'organizzazioni evolute o tradizionali.

Si tratta di una variabile legata all'assetto organizzativo utile a differenziare sia in base alle dimensioni del personale che sul livello di complessità dei sistemi operativi (Rebora, 1999).

3. La distribuzione del personale tra retribuito e volontario.

Una certa presenza di personale volontario è sempre garantito da parte della disciplina giuridica. La

variabile in esame prende in considerazione la prevalenza dell'una o dell'altra categoria di risorse umane.

4. La specificità delle imprese sociali le cui caratteristiche ne definirebbero a monte l'appartenenza ad un'autonoma categoria. Tali caratteristiche riguarderebbero:

- Prevalenza di un'attività continuativa di beni o servizi.
- Elevato grado di autonomia rispetto agli stakeholder.
- Assunzione del rischio economico.
- Lavoro prevalentemente retribuito.
- Erogazione esterna. (Borzaga, 2002)

3. Le modifiche alla tassonomia

Il presente lavoro propone alcune modifiche alla precedente tassonomia.

Confermando le caratteristiche attinenti al genus enti non profit alcune delle variabili che segnalano le specificità proprie di aggregati sono state riguardate.

In particolare:

- La variabile 2 relativa alla presenza di organizzazioni evolute o tradizionali

Questa variabile non verrà considerata nel lavoro perché attinente all'organizzazione e non ai tipi e perché considerata esito e non dato predeterminato delle opzioni organizzative suggerite. L'evoluzione o il mantenimento di assetti organizzativi tradizionali dipenderà, infatti, dall'applicazione delle possibili opzioni organizzative proposte.

- Le variabili 3 e 4 relative alla distribuzione del personale retribuito e del personale volontario ed alle specificità imprese sociali.

Si sono ritenuti accorpabili alcuni criteri previsti per le imprese sociali con il criterio della natura delle risorse umane sotto un'unica etichetta. Si ritiene inoltre che l'identificazione delle imprese sociali in una categoria a se stante debba essere la conseguenza e non la premessa dell'applicazione di tutte le variabili considerate.

Perciò: alle due precedenti variabili è sostituito il criterio dell'**economicità della gestione**, connesso al valore del sistema degli scambi di mercato. Si deve cioè valutare se le transazioni tra l'organizzazione e i soggetti appartenenti al mercato degli approvvigionamenti (fornitori di fattori di produzione) e di sbocco (acquirenti/utenti) avvengano a prezzi di mercato o se la cessione di fattori produttivi avvenga a titolo di liberalità e la cessione dei prodotti e/o servizi avvenga a condizioni di prezzo non di mercato (Antoldi, 2003).

Il criterio della rilevanza dell'economicità gestionale si scompone in due sottocriteri:

- Remunerazione dei fattori produttivi in particolare il lavoro, sia esso gratuito o remunerato con compensi inferiori a quelli di mercato o secondo la misura del mercato.
- Prezzi se legati a costi sostenuti e, se superiori, inferiori, nella media di mercato.
- Prevalenza di un'attività continuativa di produzione o erogazione di beni e servizi:

Si tratta di una circostanza scorpolata dai criteri d'individuazione delle sole imprese sociali che può suggerire soluzioni organizzative valide per i diversi aggregati degli enti non profit. In particolare è importante individuare se vi sia prevalenza di una o più attività

di produzione e/o di erogazione o se nessuna attività sia prevalente sulle altre, mutando l'output degli enti in relazione alle esigenze degli stakeholders.

In sintesi, le variabili considerate sono:

- I destinatari dei prodotti e dei servizi erogati.
- L'economicità della gestione scomponibile in:
 - Remunerazione dei fattori produttivi
 - Prezzi
- Prevalenza di un'attività continuativa di produzione o erogazione di beni e servizi.

Combinando le variabili, partendo dalla distinzione tra organizzazioni erogatrici ed autoproduttrici è possibile ottenere otto sottoclassificazioni: ma, poiché l'aggregato delle organizzazioni erogatrici è sia quello più coerente con l'idea degli enti non profit diffusa nella società, sia quello che presenta elementi di maggiore complessità perché orientato all'esterno e perché coinvolge un numero maggiore di attori e di interessi, si limiterà l'analisi esclusivamente a tale aggregato ed alle sue articolazioni.

L'esito della combinazione delle variabili è indicata nella griglia che segue:

A) Organizzazioni erogatrici con attività prevalente Economicità della gestione: Prezzo di mercato e/o Remunerazione fattori produttivi: Prevalenza personale retribuito secondo i parametri di mercato es. Cooperative sociali	B) Organizzazioni erogatrici con attività non prevalente Economicità della gestione: Prezzo di mercato e/o Remunerazione fattori produttivi: Prevalenza personale retribuito secondo i parametri di mercato es. Società sportive o dilettanti di capitali senza finalità di lucro, fondazione bancaria.
C) Organizzazioni erogatrici con attività prevalente No economicità della gestione No prezzo di mercato e/o No remunerazione fattori produttivi: No prevalenza personale retribuito es. Associazioni di promozione sociale	D) Organizzazioni erogatrici con attività non prevalente No economicità della gestione: No prezzo di mercato e/o No remunerazione fattori produttivi: No prevalenza personale retribuito es. Fondazione Onlus.

Nel primo quadrante s'iscrivono principalmente le cooperative sociali. Generalmente legate ad una o poche attività prevalenti, realizzate dai lavoratori/ associati, cedono prodotti e servizi in cambio di un prezzo che garantisca almeno la copertura dei costi. Tipicamente, però, l'equilibrio economico di queste organizzazioni è dato da un differenziale positivo tra ricavi e costi. Trattandosi di enti non profit, il differenziale ottenuto non viene utilizzato per remunerare il capitale di rischio (a parte la controversa figura del ritorno di cui si dirà in seguito) ma reinvestito nel miglioramento della qualità e delle dimensioni delle attività, consentendo inoltre, di realizzare lo scopo sociale statutario (Turri, 2001):

Fornire beni o servizi di utilità sociale a condizioni differenti da quelle offerte dalle organizzazioni profit.

Inserire nel proprio assetto organizzativo persone in condizioni di svantaggio fisico/psichico.

Si tratta di una gestione nel rispetto di entrambi i criteri di economicità: esiste un prezzo di mercato, il fattore lavoro è remunerato, normalmente presentando un numero di risorse umane retribuite superiore alla componente volontaria.

Nel quadrante B. si iscrivono, a titolo esemplificativo, le fondazioni bancarie. Rispetto al quadrante A l'economicità della gestione non si lega alla definizione di un prezzo di mercato per le proprie attività. Al contrario, le fondazioni bancarie si ispirano essenzialmente al modello del grant making, cioè erogano i redditi percepiti durante l'ultimo esercizio finanziario. La percezione di questi redditi deriva da una corretta gestione della propria dotazione patrimoniale: la forma d'investimento del patrimonio

determina la redditività delle fondazioni e ne influenza la realizzazione degli scopi istituzionali (Creaco, 2003). Non tutti i redditi percepiti come remunerazione degli investimenti possono essere successivamente erogati: taluni vanno destinati alla copertura dei costi di funzionamento ed agli oneri fiscali. L'obiettivo di massimizzazione dei profitti, e la conseguente economicità della gestione dipendono perciò dalla fase di investimento del patrimonio piuttosto che dalla fase di erogazione. Remunerare il fattore lavoro rientra nei costi di funzionamento delle fondazioni bancarie, tipicamente caratterizzate da personale retribuito. L'eterogeneità nelle erogazioni e dunque l'assenza di un'attività prevalente dipende da un criterio base per il quale l'investimento risulti efficiente: massimizzare la combinazione rischio-rendimento ricavabile dal patrimonio suppone la più ampia diversificazione tra gli investimenti. Si tratterà, ovviamente di una relazione rischio-rendimento atipica: essa, infatti, tiene conto del valore sociale dei servizi erogati e dei benefici sociali legati ai differenti settori d'intervento.

Nel quadrante C si fa riferimento ad organizzazioni erogatrici di beni e /o servizi per la collettività a vocazione profondamente altruistica. Valga, a titolo di esempio, un'associazione di promozione culturale le cui attività sono sganciate da una relazione diretta con i costi sostenuti. La mancanza di un prezzo di mercato è compensata dalla possibilità di ottenere finanziamenti e/o contribuzioni in natura da parte di terzi. Questa controprestazione, lontana dai criteri puri di economicità della gestione, non solo precede la prestazione ma è prerogativa di soggetti in genere diversi dai beneficiari dei beni o dei servizi dell'ente. Il fattore produttivo lavoro, in un'associazione di promozione culturale è prevalentemente non retribuito. L'attività è tipicamente una, intorno alla quale ruotano diverse attività secondarie in genere di valore strumentale rispetto all'attività principale.

Nel quadrante D, infine s'introduce un aggregato molto vicino al quadrante C per le caratteristiche legate all'economicità della gestione ed all'erogazione. La differenza sta nelle attività realizzate in cui non intervengono una principale ed altre strumentali. Pensiamo ad una fondazione culturale in cui, una volta definito statutariamente lo scopo, si consente piena libertà sulle attività attraverso cui provvedere alla sua realizzazione. Pensiamo ad una fondazione Onlus il cui fine è lo sviluppo del territorio da realizzare attraverso eterogenee attività di didattica, ricerca, promozione e valorizzazione.

Definiti i tipi di enti occorre ora esaminare soluzioni organizzative che siano coerenti con le caratteristiche dei singoli aggregati.

4. Le non profit come strutture d'incentivo: un modello di efficienza

La definizione dei modelli organizzativi offerta da questo approccio dà enfasi all'allocazione dei diritti di controllo negli enti non profit (Borzaga, 2003) partendo dalla natura del servizio erogato da tali enti. Più che alla produzione di beni, la prevalenza delle imprese non profit sarebbe orientata all'erogazione di servizi di particolare natura. Si tratterebbe, infatti, di servizi di utilità sociale, multidimensionali, di difficile misurabilità, non standardizzabili, caratterizzati da vari tipi di asimmetrie informative, tra cui:

i) vantaggi informativi del produttore rispetto al consumatore circa le caratteristiche qualitative del servizio fornito; se si trattasse d'imprese for-profit queste potrebbero sfruttare le maggiori informazioni a proprio vantaggio per massimizzare il proprio profitto. L'assenza di profitto invece dovrebbe garantire il consumatore sul disinteresse del produttore no-profit ad utilizzare i propri vantaggi informativi.

ii) i vantaggi informativi del consumatore rispetto alla propria domanda. L'utente ha una conoscenza delle proprie preferenze e l'elasticità della propria domanda, cioè il prezzo che egli è disposto a pagare per determinate caratteristiche connesse alla natura ed alla quantità del servizio. Per questa circostanza l'afflusso di risorse verso l'organizzazione

potrebbe essere inferiore a quello potenziale , esito di un problema di free riding (Ortmann, 1996).

iii) i vantaggi informativi dei manager e soprattutto dei lavoratori remunerati rispetto al datore di lavoro, dovuti all'incompletezza dei contratti di lavoro. La multidimensionalità del servizio, la non standardizzabilità, l'erogazione ad hoc rendono complesso sia il monitoraggio dell'effort che del risultato da parte della risorsa umana che eroga, con possibilità di comportamenti opportunistici (Borzaga 2003).

iiii) alle tre circostanze viene aggiunta in questo lavoro la condizione di vantaggio informativo dei manager e dei lavoratori remunerati , anche nei riguardi dei donatori e dei finanziatori che assumono la medesima posizione del datore di lavoro proprietario.

Se il primo tipo di vantaggio informativo è limitato dall'assenza di profitto (Ben-Ner A. (1986), Hansmann H. B., (1996a), e ridimensionato dai corrispondenti vantaggi informativi dell'utente, resta da porsi il problema dell'uso distorto dei vantaggi informativi da parte dei lavoratori e dei manager nei riguardi tanto del datore di lavoro-proprietario che del donatore-finanziatore. Né bisogna trascurare, allo stesso tempo, l'individuazione dell'obiettivo che l'ente non profit si pone poiché questo determinerà di volta in volta il peso dei vantaggi informativi dell'una o l'altra categoria d'agenti e la necessità di individuare appositi incentivi al fine di annullare le conseguenze negative di un distorto utilizzo delle informazioni. L'organizzazione deve cioè caratterizzarsi come struttura di incentivi in grado di orientare l'azione degli agenti verso i propri obiettivi. E a questo fine assume importanza l'esercizio dei diritti di controllo sull'organizzazione e l'individuazione della sua titolarità.

In sostanza : se l'obiettivo è di tipo produttivo e mira alla massimizzazione del profitto la situazione non è molto diversa da una impresa profit per cui esisterà un prezzo di mercato del servizio erogato che tenderà a realizzare un differenziale positivo tra ricavi e costi . Il differenziale sarà investito nell'attività e non rappresenterà lucro , ma pur venendo meno il diritto all'appropriazione del residuo sarà necessario individuare i diritti di proprietà da esercitare almeno nella forma di diritto al controllo. Inoltre sorgerà l'esigenza di evitare comportamenti opportunistici dei lavoratori e l'esigenza di limitare le conseguenze negative dei vantaggi informativi di cui gode l'utente attraverso una struttura d'incentivi la cui definizione spetta al proprietario/datore titolare del diritto di controllo.

Se l'obiettivo è invece di modificare la distribuzione del reddito tutte le volte che quella esistente non è ritenuta, da un gruppo sufficiente di agenti, sensibile a bisogni nuovi, molto differenziati e comunque non marginali, in questi casi le organizzazioni saranno basate su donazioni e volontariato, per realizzare attività sia di advocacy nei confronti del governo, sia di redistribuzione diretta del reddito, sia di produzione di servizi di utilità sociale in grado di rispondere alle esigenze di soggetti ritenuti in condizioni di svantaggio(Borzaga 2003). Soffermandoci sulla terza funzione distributiva è necessario produrre servizi a favore di determinati gruppi di cittadini senza richiedere corrispettivi sufficienti a coprire i costi di produzione. La condizione perché un ente di questo tipo possa sopravvivere è quella per cui chi vi partecipa accetti di offrire a titolo gratuito o a prezzi inferiori a quelli di mercato le necessarie risorse finanziarie (se donatori) o i fattori produttivi (se lavoratori o volontari) essenziali. E' plausibile che l'esercizio del diritto al controllo in presenza di un obiettivo distributivo spetti ai donatori in quanto agenti che hanno il potere di scegliere gli obiettivi dell'organizzazione, di verificare il loro raggiungimento e, quindi, di definire e influenzare le strutture di incentivi.

In sostanza, in base agli obiettivi assegnati si stabiliscono patron e diritti di controllo: con la specificazione che gli obiettivi non sono mai isolati, e che normalmente un ente ne aggrega una serie, non sempre facilmente individuabili, ragione giustificatrice di differenti allocazioni dei diritti di controllo e differenti modelli organizzativi non profit. Di conseguenza " non va esclusa l'assegnazione della gestione a più stakeholder quando portatori di interesse diversi possono influenzare in modo significativo gli esiti dell'azione

dell'organizzazione, nel perseguimento di un obiettivo comune" (Borzaga e Mittone, 1997). Gli enti non profit tenderanno perciò a differenziarsi nei propri modelli organizzativi in base agli interessi coinvolti nell'organizzazione, al mix di obiettivi, alle modalità con cui vengono costituite le strutture di incentivi nel rispetto delle esigenze dei diversi stakeholder tra di loro e con gli obiettivi dell'impresa.

4.1 L'applicazione dell'opzione organizzativa "struttura di incentivi" alle tipologie di enti.

Applichiamo a questo punto le indicazioni dell'opzione organizzativa seguito ai tipi di enti classificati nei quadranti sopra indicati.

Nel quadrante A è stato individuato un tipo di organizzazione di tipo erogatrice caratterizzata da attività prevalente, economicità della gestione nelle due articolazioni della presenza di un prezzo di mercato e la remunerazione fattori produttivi, in particolare il lavoro ed infine dalla prevalenza del personale retribuito .

Consideriamo l'ipotesi della cooperativa sociale. Essendo prevalente l'obiettivo produttivo, e dunque la definizione di un prezzo di mercato e la remunerazione dei fattori produttivi , in particolare il lavoro, i patron a cui affidare l'esercizio del diritto al controllo sono i proprietari. Con una particolarità che è propria delle cooperative in generale, ma che è ancora più evidente nelle cooperative sociali. Lo svolgimento di un'attività prevalente , normalmente erogazione di un servizio di utilità sociale, ad alto contenuto soggettivo ed impossibile alla standardizzazione, fa del lavoratore un investimento specifico. Prevale un 'attività su altre e questa è strettamente condizionata dalle capacità ed abilità di alcuni lavoratori. La prestazione di questi lavoratori influenza la sopravvivenza dell'organizzazione. Si tratta di capitale umano specifico, non rivendibile sul mercato, segnale di un determinato potere contrattuale dell'organizzazione sul lavoratore , ma altrettanto irrinunciabile per l'organizzazione stessa e la sua attività, segnale del corrispondente potere contrattuale del lavoratore rispetto all'organizzazione. È questo il problema della quasi rendita a cui tenderanno entrambe le parti coinvolte (Brosio, 1995). Inoltre la prestazione ad hoc è per sua natura incontrollabile da parte della proprietà. Una prestazione non controllabile, legata ad attività prevalente non sostituibile per l'eccessiva specificità che è propria dell'erogazione di servizi di utilità sociale è il presupposto per un'operazione d'integrazione verticale : il lavoratore deve diventare proprietario . Fino a questo punto abbiamo descritto le ragioni che conducono alla scelta del tipo cooperativa sociale attraverso l'individuazione del patron e dell'obiettivo dell'organizzazione. Qualcosa di più va detto sui diritti dei patron e sugli strumenti di controllo e/o incentivo che essi possono adottare . Trattandosi di enti non profit il diritto di proprietà si limita ad un diritto di controllo ed ad una limitata forma di appropriazione del residuo nella misura del ritorno. Tale ritorno è definito come una somma proporzionata all'apporto del lavoro prestato nell'organizzazione, da detrarre dai generali profitti da reinvestire nell'organizzazione. Come esercitare realmente tali diritti? Il diritto di controllo pure attribuito ai lavoratori/proprietari continua ed essere di difficile esercizio poiché fortemente messo in crisi dalla difficoltà materiale di controllare l'operato altrui -erogazione di servizio di utilità sociale, assolutamente personalizzato, estremamente soggettivo. Controllo che pure dovrebbe essere necessario quando i numeri dei proprietari crescono e può sorgere un problema di free riding : la remunerazione di ogni lavoratore-proprietario, dipende dal risultato complessivo sul quale è difficile pesare il contributo del singolo. In questa circostanza il lavoratore tende a diminuire, a parità di benefici, l'entità del proprio sforzo. Il beneficio del ritorno può rappresentare un contenimento del problema del free-riding: una somma di denaro proporzionata al contributo del lavoratore può risolversi come incentivo rispetto all'effort

dei lavoratori (parte del comportamento osservabile da parte degli altri lavoratori – proprietari) non anche rispetto al raggiungimento di obiettivi , la cui inosservabilità dipende dalla natura "immaterialità" dell'erogazione del servizio. Da queste considerazioni emerge che la dimensione monetaria non dovrebbe essere né l'unica né la principale componente della struttura di incentivi realizzata dalle cooperative sociali a favore dei propri proprietari-lavoratori. Al contrario, è compito dei proprietari- lavoratori valutare gli elementi intrinseci che definiscono, diversamente dal mondo profit, la struttura di incentivi degli enti non profit. In essa deve rientrare un elevato coinvolgimento dei lavoratori nella gestione e nel perseguimento degli obiettivi d'impresa favorito dalla struttura democratica tipica delle cooperative sociali e proprio di quel grado di autonomia nello svolgimento dell'attività. Gli incentivi extramonetari , volti alla convergenza dell'obiettivo individuale con l'obiettivo sociale, superano l'esigenza di controllo e sostituiscono strumenti premiali a strumenti di supervisione ed eventualmente punitivi, in ogni caso di difficile praticabilità. Questo modello aiuta ad individuare i vantaggi della cooperativa sociale nella sua posizione intermedia tra impresa profit e non profit. Consente, inoltre, di adattare meglio le caratteristiche di una mera cooperativa ad una cooperativa sociale. Rimangono i limiti dell'individuazione degli strumenti d'incentivo di tipo extramonetario che siano davvero in grado di allineare obiettivi individuali con obiettivi personali, ed inoltre il problema della misurabilità di tali strumenti d'incentivo.

Rispetto al quadrante B in cui si fa riferimento ad organizzazioni erogatrici, con attività non prevalente, ed economicità della gestione (prezzo di mercato e/o remunerazione fattori produttivi), ed infine, prevalenza del personale retribuito secondo i parametri di mercato, viene considerato come esempio l'ipotesi di una fondazione bancaria.

Le osservazioni qui svolte sono abbastanza distanti da quanto vale per il tipo di ente individuato dal quadrante A. L'obiettivo, esemplificativamente, delle fondazioni bancarie è differente perché combina l'aspetto distributivo con quello produttivo: siamo in presenza del mix di obiettivi che si ripercuoterà sulla ricerca dei patron. L'obiettivo produttivo si lega al fatto che le fondazioni bancarie sono soggetti (ex banche pubbliche) che hanno conferito l'azienda bancaria ad una nuova società appositamente costituita che svolge attività imprenditoriale in regime di diritto comune. Si allude alla fase di gestione del patrimonio, secondo i criteri della massimizzazione degli investimenti, che stabilisce la redditività della fondazione. Si tratta però di un obiettivo puramente strumentale al secondo. A questa prima fase segue, infatti, la fase di distribuzione dei proventi in differenti erogazioni a sostegno di attività di natura differente. Il mix di obiettivi in questo caso non significa necessariamente individuare patron differenti: chi gestisce il capitale ha un interesse alla migliore allocazione dello stesso in termini d'investimenti al solo fine di garantire maggiori proventi da erogare in una serie di attività. Benché quindi sussistano tanto l'obiettivo produttivo quanto quello distributivo, è possibile considerare patron gli amministratori , attribuendo loro un diritto al controllo , non come articolazione del diritto di proprietà in questo caso non rappresentabile. Il controllo va operato tanto nel momento gestionale quanto in quello erogativo, ritenendo ancora una volta complicato definire il secondo tipo, volto a misurare la performance di lavoratori impegnati ad erogare un servizio altamente personalizzato. Trattandosi di differenti attività non sorge un problema di investimento specifico. Sorge invece il problema di motivare i lavoratori a livelli efficienti di prestazione. Anche in questo caso risulterà utile la ricerca di meccanismi d'incentivo non soltanto extramonetari ma anche a contenuto principalmente valoriale. L'allineamento degli obiettivi individuali e quindi la ricerca di strumenti d'incentivo in cui lo scopo del singolo si fonde nello scopo della comunità significa, ad esempio, garantire a tutti i lavoratori il contatto diretto con l'utente, momento in cui l'obiettivo erogativo si combina con la soddisfazione dei valori adottati dalla fondazione e contemporaneamente propri del singolo. I motivi di forza e debolezza di questo modello replicano le osservazioni poste per il quadrante A.

Il Quadrante C si rivolge ad organizzazioni erogatrici, con attività prevalente, nessuna economicità della gestione (assenza di prezzo di mercato ed assenza di remunerazione dei fattori produttivi) Si parlerà genericamente delle associazioni di promozione sociale caratterizzate da un'attività sganciata da una relazione diretta con i costi sostenuti. La mancanza di un prezzo di mercato è compensata dalla possibilità di ottenere finanziamenti e/o contribuzioni in natura da parte di terzi. La sopravvivenza di queste organizzazioni è condizionata dalla presenza di finanziatori e dalla disponibilità dei propri lavoratori a cedere prestazioni lavorative a titolo gratuito. È chiaro che i due soggetti irrinunciabili delle associazioni di promozione sociale sono sia i lavoratori (volontari) che i finanziatori. Ad entrambi, in presenza di un obiettivo tipicamente distributivo, va assegnato il ruolo di patron. Valendo le osservazioni precedentemente rese sulla natura del servizio e sulla sua oggettiva inosservabilità, con la complicazione di enti ad attività prevalente, la cui stessa ragion d'essere sta nell'erogazione di quel particolare servizio, più che il controllo andrebbe affidata ai finanziatori la definizione di un corretto sistema d'incentivi di tipo extramonetario. Da patron essi dovrebbero mirare alla previsione di strumenti incentivanti che abbiano come scopo la corrispondenza dell'obiettivo valoriale dei volontari con quello dell'organizzazione attraverso la loro diretta partecipazione alla erogazione del servizio. Tali meccanismi dovrebbero perciò coinvolgere l'addestramento, la mansione, il ruolo, la stessa struttura organizzativa connotata da una tendenziale democraticità. Tale democraticità alla base del disegno organizzativo corrisponde a due particolari opzioni organizzative. La prima riguarda l'attribuzione dei diritti di controllo ai volontari sui volontari. Il lavoro di gruppo andrebbe privilegiato al fine di scongiurare fenomeni di opportunismo derivanti dall'impossibilità di osservare la singola performance. La seconda riguarda una certa partecipazione all'adozione delle decisioni attraverso cui realizzare gli obiettivi degli enti.

Questo modello ha il vantaggio di guardare a differenti patron per questi enti e perciò di allocare i corrispondenti diritti in maniera coerente con l'individuazione dei patron stessi. Di contro, emerge da queste riflessioni una particolare instabilità sostanziale. L'instabilità dipende da diversi fattori: dalla capacità di selezionare i lavoratori, dai modelli di governance adottati, dai mutamenti delle politiche pubbliche, dall'ammontare dei sussidi erogati dallo Stato e dalla regolamentazione sia del mercato che dalle forme di impresa.

L'ultimo quadrante, infine, individuando tipi di enti (es. fondazione Onlus) con obiettivi distributivi e dipendenti dai finanziamenti e dalle donazioni, ha molte caratteristiche in comune con il quadrante C. Intanto il patron finanziatore si trova nella medesima posizione del patron finanziatore del tipo di ente del quadrante C. Con una differenza: non esiste un'attività prevalente ed in genere in questi enti è presente tanto una componente di lavoratori remunerata che volontaria. Ai donatori dovrebbe spettare l'individuazione di meccanismi d'incentivo tagliati sulle due tipologie delle risorse umane, considerando che i remunerati sono soggetti ad un contratto di lavoro le cui incompletezze, presenti peraltro in tutti gli aggregati composti da una consistente quota di lavoratori remunerati, potrebbero risolversi in:

“i) a selezione avversa dei lavoratori; se si segue la strategia di adeguare i salari alle prestazioni minime controllabili (ad es. l'effettivo svolgimento di un certo numero di ore di attività da parte del lavoratore, senza controllo della qualità delle prestazioni, per sua natura inosservabile) si cercherà di minimizzare il costo del lavoro, ma a scapito della qualità dei servizi perché ai lavoratori sono richiesti solo abilità e sforzo minimi;

ii) a comportamenti opportunistici dei lavoratori; se per accrescere l'impegno dei lavoratori e la qualità del servizio paga salari più elevati di quelli di mercato, i lavoratori hanno convenienza, date le difficoltà di controllare il loro reale impegno, a comportarsi in modo opportunistico, con conseguenti perdite di efficienza e possibile esclusione dell'impresa dal mercato”(Borzaga 2003)

In queste situazioni è possibile ipotizzare che gli enti riescano a ridurre i costi del lavoro e ad elevare i livelli di produttività, se si dimostrano capaci di selezionare solo o

prevalentemente lavoratori motivati a produrre servizi di qualità e a incentivarne l'impegno attraverso forme di remunerazione diverse da quelle monetarie.

Sia per garantire la funzione distributiva che per ottenere dai lavoratori un impegno lavorativo attraverso forme di incentivazione diverse dai salari di efficienza, le organizzazioni non profit e le imprese sociali devono, però, riuscire a coinvolgere gli agenti nella mission dell'impresa. Aldilà dello strumento salariale il tipo di incentivo che vale per il remunerato si affianca agl'incentivi che possono valere per i volontari. La prestazione riguarda pur sempre attività inosservabili: anche in questo caso, la cessione del controllo ai gruppi di lavoro potrebbe rappresentare una soluzione efficiente. Avendo cura di distribuire volontari e remunerati in gruppi differenti ed in mansioni differenti. L'incentivo monetario accordato ai remunerati a parità di prestazione rappresenterebbe una ragione per i volontari di demotivazione e di percezione di assenza di strumenti di equità, di cui si dirà dopo.

Anche in questo caso permangono una serie di fragilità delle soluzioni organizzative scelte: ma più in generale l'insorgere di comportamenti opportunistici e di problemi di agenzia non è, ovviamente, eliminato in modo definitivo. Individuare e bilanciare i diversi obiettivi interni, allocare diritti di controllo, individuare le strutture di incentivi equilibrate, anche tenendo conto delle caratteristiche dei beni che l'organizzazione produce, sono problemi che caratterizzano in modo permanente queste organizzazioni.

5. L'agente non egoista per simpatia, il contratto psicologico: un modello di equità.

Questo modello, a differenza del precedente, concentra la sua attenzione sulle caratteristiche del prestatore di lavoro negli enti non profit esaminando la particolare relazione tra la persona e l'organizzazione sia nella sua definizione iniziale – il contratto psicologico, sia nel corso del rapporto, stabilendone le modalità gestionali – i modelli di equità (Solari, 2003). A differenza del precedente modello, volto, tra l'altro, alla ricerca dei titolari della definizione degli strumenti d'incentivo validi a migliorare effort e risultati della prestazione lavorativa negli enti non profit, questo modello mira a definire i contenuti di taluni meccanismi d'incentivo. Questo lavoro completa il modello tentando di adattarlo alle particolarità dei singoli aggregati degli enti non profit precedentemente individuati.

Partendo dalle ricerche (Borzaga 2000) che hanno individuato rilevanti particolarità nelle ragioni e nei livelli di soddisfazione dei lavoratori delle non profit, sempre superiori ai livelli di soddisfazione dei lavoratori delle imprese for profit, l'ipotesi avanzata è quella per la quale la maggiore soddisfazione nel settore non profit dipende proprio dal particolare rapporto tra soggetto ed organizzazione. Il personale scambia lavoro a fronte delle condizioni per il raggiungimento di un fine personale. Si tratta quindi di uno scambio reciproco retto su obbligazioni reciproche a forte percezione soggettiva (Cooper, Rousseau, 1994), che ha il vantaggio di superare le ordinarie incompletezze contrattuali del rapporto di lavoro e che è inoltre di tipo dinamico accompagnando l'iter della relazione tra soggetto ed organizzazione per tutto il corso di tale relazione. Il contratto psicologico si articola nel contratto transazionale in cui prevale lo scambio economico ed è genericamente di breve periodo e nel contratto relazionale, fondato su uno scambio di tipo sociale generalmente di lungo periodo. Si oppone quindi, da parte del lavoratore, l'interesse alla retribuzione, alla carriera ed allo status, all'interesse all'esperienza, alla sicurezza ed allo stimolo sorretti nel primo caso da un impegno calcolativo e nel secondo da un impegno di tipo emozionale (Hopkins, Millward 1988). Le aspettative dell'organizzazione sono invece, nel primo caso, orientate al miglior livello di performance secondo le capacità, le competenze e secondo la concreta necessità, nel secondo ad abbassare il livello del controllo, individuando competenze specifiche, ma dando

contemporaneamente enfasi al ruolo del capitale sociale nella costruzione di un clima organizzativo ispirato alla condivisione dei valori.

Come si vede, il contratto psicologico è, in entrambi i casi, espressione di un rapporto di scambio, mutando però la natura delle prestazioni e delle controprestazioni. Questa circostanza, nel caso degli enti non profit, deve confrontarsi col fatto che le risorse umane coinvolte in tali organizzazioni si distribuiscono in una componente volontaria ed in una componente retribuita.

In questo lavoro si assume che il rapporto di scambio rimanga inalterato per entrambe le componenti cambiando semplicemente la natura dell'oggetto dello scambio. Per la componente volontaria è necessario offrire taluni dati che confortano l'assunzione per la quale siamo in presenza, comunque, di un soggetto interessato ad uno scambio con l'ente. Successivamente si dovrà definire se tale assunzione valga alle stesse condizioni per il volontario e per il retribuito. Di seguito, a seconda della prevalenza dell'uno o dell'altro tipo di contratto psicologico si suggerisce di adeguare le modalità gestionali che dipendono dal particolare rapporto soggetto-organizzazione: ci si riferisce ai sistemi di equità procedurale e distributiva.

Riguardo alla presenza di un rapporto di scambio soggetto-organizzazione, si ritiene che il modello adottabile per l'agente, sia volontario che risorsa retribuita, nonostante letteratura contraria (Mittone, 2003), sia quello descritto da Sen (1986) del "non egoista per simpatia" e non, nemmeno nel caso del volontario, quello del "non egoista per obbligazione". In sintesi, entrambe le figure comportano una scelta da parte dell'agente che incrementi il livello di benessere dei destinatari senza che questi ultimi riconoscano alcun ritorno nei riguardi dell'agente. Con una sostanziale differenza: agire per simpatia comporta comunque un ritorno, dato almeno dal proprio aumento di benessere conseguenza dell'avere migliorato le altrui condizioni. Differentemente, nel caso del non egoista per obbligazione si agisce indifferentemente ad un proprio benessere, al contrario, si sceglie per ciò che si ritiene più giusto anche a costo di un decremento del proprio benessere. Il primo agente va incentivato al compimento di una scelta. Agirà secondo i meccanismi della reciprocazione, attenderà un ritorno, sia pure eticamente orientato dal punto di vista delle preferenze, quale il benessere per l'altrui benessere o una semplice assenza di rimorso. Il secondo applica un codice etico ritenendolo giusto, senza ulteriori conseguenze, senza necessità di premi o punizioni. E' il senso della norma kantiana che s'impone in se stessa, perché intimamente ritenuta giusta, a cui non servono meccanismi incentivanti che ne possano rafforzare la validità.

A conforto dell'adattabilità del modello di agente non egoista per obbligazione alla figura del volontario si propongono alcune tabelle.

Atteggiamenti nei confronti del volontariato per natura delle organizzazioni

	Ep	Np laica	Np religiosa	Media
Un'occasione per aiutare gli altri	6,5	6,4	6,5	6,5
Un'esperienza che arricchisce sul piano umano	6,6	6,5	6,7	6,6
Un modo per instaurare rapporti umani nuovi	5,9	5,8	5,9	5,9
Un modo per fare qualcosa coerente con i propri valori	6,1	5,8	6,0	5,9
Un dovere morale di ogni cittadino	4,6	4,6	4,8	4,6
Un'opportunità per sentirsi pienamente realizzato.	4,5	4,6	4,7	4,6

(Borzaga, 2000)

Come si vede, il dovere morale nei confronti di ogni cittadino, unica motivazione coerente con la figura del non egoista per obbligazione, ha un valore inferiore a motivazioni quali un'occasione per aiutare gli altri (c'è un benessere personale sotteso), un'esperienza che arricchisce sul piano umano (l'aumentato benessere è nell'arricchimento personale) o un'occasione per instaurare rapporti umani profondi (il

rapporto è causa di benessere) e valori pari alla più “non altruista” delle motivazioni: il sentirsi pienamente realizzato.

Un esame più di dettaglio, rivolto alle sole cooperative sociali del Trentino, conferma la tendenza a motivazioni di tipo non altruistico per simpatia:

Benefici ottenuti dai volontari ripartiti per il sesso

	Maschi	Femmine	Totale
Non risposto	3,4	2,5	2,9
Realizzazione	9,1	11,0	10,2
Fare qlcs di utile	45,5	30,5	36,9
Rapporti veri	21,6	33,1	28,2
Fare esperienza	15,9	21,2	19,9
Altro	4,5	1,7	2,9

(Soraruf , 1995)

In questo caso si tratta di valori percentuali : il 36,9% risponde “fare qualcosa di utile” (apparentemente senza ritorno) , contro il restante 63,1% che addita benefici tipici del non altruista per simpatia

Dall’esame delle tabelle emerge come, al pari di un lavoratore retribuito, il lavoratore volontario cercherà di massimizzare la propria utilità individuale: il fine è identico, i contenuti delle proprie preferenze differenti mancando la componente retributiva. Sarà un’utilità non economica, altamente valoriale, ma pur sempre capace di procurare benessere. Agirà al fine di ottenere: esiste un preciso rapporto di causa – effetto su cui taluni incentivi di tipo extra contrattuale ed extra monetario fondati sui meccanismi di reciprocazione possono intervenire positivamente, principalmente i modelli di equità.

E’ consequenziale a queste osservazioni sciogliere il nodo riguardante la posizione differente del lavoratore retribuito rispetto al lavoratore volontario : la componente monetaria avrà un ruolo importante per questa risorsa ed assente nel caso del volontario. Ma non va considerata assorbente.

Esaminiamo a titolo d’esempio la seguente tabella:

Soddisfazione secondo i motivi di scelta del lavoro

	Sono entrati nell'organizzazione perché alla ricerca di un qualsiasi lavoro	Sono entrati nell'organizzazione non perché alla ricerca di un qualsiasi lavoro
Gradevolezza del lavoro	37,4	44,3
Vantaggi economici	12,1	10,4
Comodità e sicurezza	44,9	33,4
Relazioni interpersonali	51,4	46,2
Utilità sociale del lavoro svolto	57,7	48,7

(Borzaga,2000).

Come si vede tra i motivi di soddisfazione del lavoratore retribuito interviene in una posizione primaria l'utilità sociale del lavoro svolto. La componente valoriale non manca nemmeno nel caso dei lavoratori retribuiti: a differenza del lavoratore volontario le ragioni che legano l'individuo all'organizzazione possono rappresentare tanto elementi di un contratto relazionale che transazionale, a fronte di un rapporto meramente relazionale che connota il rapporto volontario-organizzazione. Assunta, dunque, in entrambi i casi la presenza di uno scambio, assunte inoltre le differenze di contenuto tra i contratti attribuibili alle due categorie ne consegue che i modelli di equità adottati dall'organizzazione

devono guardare alla differente natura dello scambio tra le tipologie d'individui e l'organizzazione.

Brevemente, tali modelli riguardano due forme differenti di equità.

1) Il concetto di equità distributiva è oggetto di particolare approfondimento grazie all'equity theory (S.Adams 1963, 1965) Le assunzioni di base del modello sono:

- il soggetto rapporta il contributo profuso (inputs) in sede di lavoro con il risultato (outcomes) ottenuto;
- l'equità del processo di scambio è valutata confrontando il proprio rapporto output/input con quello di un "referente";
- il soggetto è motivato a mantenere le relazioni percepite come eque e, al contrario, cerca di cambiare le relazioni che percepisce come non eque (Neri, 1994)

Il punto di debolezza principale del modello riguarda il fatto che diverse variabili non considerate dal modello influiscono sulla scelta del referente (relevant other), rendendo difficile l'interpretazione del processo di comparazione.

Tabella 1 - Fattori di input e di output (equità distributiva)

Contributi	Risultati
Tempo	Retribuzione
Scolarizzazione e formazione	Fringe benefits
Esperienza	Sicurezza sul lavoro
Abilità	Promozioni
Creatività	Opportunità di crescita personale
Anzianità	Riconoscimenti
Fedeltà all'organizzazione	Partecipazione alle decisioni
Impegno profuso	Ambiente di lavoro gradevole

(Neri 1994 adattamento da J.S.Adams 1963)

2) L'equità procedurale (Thibaut e Walzer, 1975) invece mira a valutare le procedure e regole attraverso cui le decisioni sono adottate : giuste sono sia le procedure valutate sulla bontà e sull'equità degli outcomes sia quelle in cui le informazioni alla base delle decisioni sono trasparenti e preferibilmente affidate ai soggetti coinvolti nella decisione. L'evoluzione del controllo delle informazioni ad opera dei soggetti coinvolti è rappresentata dalla teorizzazione della voice (Hirschman 1970). Si definiscono "voice-giving procedures" le procedure in cui è data ai soggetti la possibilità di entrare in un qualche modo nel processo stesso di decisione. "Le voice-giving procedures assolvono una doppia funzione: preventiva e correttiva. In prima istanza, permettono ai soggetti di esprimersi sulle politiche dell'azienda ed influenzare le decisioni della stessa prima che si intacchi la situazione di equità; possono, d'altra parte, far emergere, ed eventualmente eliminare i problemi legati a scelte che hanno già intaccato la percezione di equità" (Neri 1994).

I vantaggi di un'organizzazione percepita dalle risorse umane come equa, sia come sistema sia per i risultati raggiungibili, si apprezzano in particolar modo nelle organizzazioni di servizio (Normann, 1995) . La considerazione di un'organizzazione come equa, rappresenta un forte incentivo all'accrescimento della qualità del servizio erogato e di conseguenza all'aumento della soddisfazione degli utenti. Visti gli effetti, le organizzazioni di servizio dovrebbero ritenere estremamente importante dal punto di vista strategico predisporre modelli di equità come strumenti d'incentivo: tra queste vi rientrano anche le organizzazioni non profit. Principalmente preposte all'erogazione di servizi presentano ulteriori elementi che accentuano la rilevanza dell'equità nei propri sistemi organizzativi:

1) l'intensità dell'adesione valoriale, sempre presente, come mostrato, nel rapporto organizzazione – lavoratore, sia questi retribuito, sia questi lavoratore volontario. La

relazione simpatetica esito della condivisione dei fini organizzativi è una risorsa preziosissima ma altrettanto una minaccia quando il modello organizzativo non rispecchi le aspettative dei lavoratori. Perciò, la percezione dell'iniustizia rispetto a contesti organizzativi neutri dal punto di vista valoriale si manifesterebbe in maniera più immediata, più profonda e difficilmente rimediabile (Solari, 2003)

2) la natura del servizio orientato all'utilità sociale, accezione composita- a seconda della tipologia di organizzazioni non profit e delle loro attività - con una comune caratteristica che risiede nella multidimensionalità, nella presenza, cioè, di diverse dimensioni qualitative non sempre facilmente individuabili e valutabili (Borzaga, 2003). I servizi di utilità sociale e le connesse caratteristiche di variabilità ed incertezza vanno gestiti attraverso ampi margini discrezionali del lavoratore /erogatore. Chiaro è quanto cruciale sia la percezione di un sistema a cui si appartiene come equo, in termini d'incentivo per un soggetto, per altre strade difficilmente vincolabile ad alti livelli della performance.

3) la fitta trama di rapporti di servizio tra operatori ed utenti e la conseguenziale equazione qualità del servizio/qualità del trattamento dei lavoratori da parte dell'organizzazione (Solari, 2003).

Attraverso il modello di equità distributiva, indispensabile nelle organizzazioni (di servizi) non profit , occorre, dunque distinguere: se il rapporto di scambio oppone lavoro alla partecipazione al fine istituzionale o lavoro a remunerazione e partecipazione al fine istituzionale favorendo in entrambi i casi, l'ottimo dello scambio da realizzare, attraverso i contenuti ed attraverso le regole che lo governano.

5.1 L'applicazione del modello d'equità alle tipologie di enti.

A questo punto resta da applicare le precedenti indicazioni ai tipi di enti classificati nei quadranti sopra indicati e valutare se le caratteristiche degli enti dei singoli aggregati comportano adattamenti dei modelli gestionali di equità . Ribadendo due considerazioni comuni a tutti gli aggregati: trattandosi tutte di organizzazioni prevalentemente volte all'erogazione di servizi è già stato chiarito quanto sia cruciale la percezione da parte dei lavoratori dell'equità come tessuto connettivo del sistema organizzativo. Il dato della scomposizione delle risorse umane in volontarie e remunerate è stato invece considerato, giova ripeterlo, come premessa logica del distinguo tra diversi modelli di equità sussunti da contratti psicologici a contenuti differenti.

Esaminando l'aggregato A, riconsideriamo a titolo di esempio le cooperative sociali. Concentriamo la nostra attenzione sul ruolo dei lavoratori retribuiti ed i relativi modelli di equità. Il contratto psicologico che lega il lavoratore retribuito all'organizzazione, è costituito da un mix degli elementi del contratto transazionale e del contratto relazionale. Trattandosi di un aggregato connotato dall'economicità della gestione e quindi dalla remunerazione dei fattori produttivi, molto probabilmente prevarrà la componente legata allo scambio economico comprensivo di retribuzione ed dei suoi corollari (carriera, status). Ma non va trascurata la componente "emozionale": l'adesione valoriale ai fini dell'organizzazione apre a fattori come lo stimolo, il coinvolgimento nella realizzazione di uno scopo comune, l'appartenenza ad un gruppo. Che si sia in presenza di un mix è dovuto anche alle aspettative dell'organizzazione : il miglior livello di performance atteso, espressione tipica di un *do ut des* a contenuto economico e dunque oggetto altrettanto tipico di controllo , deve confrontarsi col fatto che l'erogazione di un servizio di utilità sociale , per i suoi contenuti è, invece, difficilmente controllabile. L'esigenza di abbassare il livello del controllo è perciò doppiamente motivata. Da un lato emerge l'oggettiva impossibilità di monitorare una prestazione non standardizzabile, dall'altro esiste, in un'organizzazione comunque a contenuto valoriale, l'esigenza di creare un clima ispirato alla condivisione dei valori che funga da incentivo e sia integrativo delle leve

motivazionali offerte dalla retribuzione. Ad un mix di contenuti contrattuali , in fase di costituzione della relazione soggetto-organizzazione seguono modelli di equità che guardino alla complessità della relazione instaurata . Rileverà, nella definizione dell'equità distributiva, la percezione di un equo rapporto tra tempo e qualità del lavoro rispetto alla retribuzione , tra abilità e ed esperienza rispetto alla possibilità di promozioni , ma rileverà altrettanto il rapporto tra impegno profuso e preposizione ad attività che siano la diretta manifestazione del fine istituzionale dell'ente. Rileverà altrettanto, per la definizione dell'equità procedurale, la percezione della trasparenza delle regole attraverso le quali definire i percorsi di carriera come rileverà la percezione di potere contribuire attivamente alla definizione delle attività espressione del fine istituzionale. Nel caso delle cooperative sociali, intervenire come voice per contribuire a determinare obiettivi e scelte operative, è favorito dal processo d'integrazione verticale attraverso cui i lavoratori diventano proprietari. La matrice democratica dei processi decisionali e della distribuzione del potere comporta, d'altra parte, una più immediata percezione d'ingiustizia qualora il sistema organizzativo fosse percepito come scollato dai criteri di democraticità e di partecipazione alle decisioni.

Lo svolgimento di un'attività prevalente, tipico di questo aggregato, presenta due versanti rilevanti , in tema di equità distributiva, per l'individuazione del referente – parametro del rapporto input /output. Essa infatti, coniugata al comune status di proprietari di coloro che appartengono alla cooperativa, dovrebbe rendere quanto mai fungibile la figura del referente. Se si è preposti alla stesa attività e si riveste la medesima posizione, in linea teorica, il referente è chiunque, in una posizione di alter ego di chiunque. In verità i limiti della percezione soggettiva emergono chiaramente anche in presenza delle suddette condizioni : l'erogazione del servizio e la sua non standardizzabilità comporta un risultato altamente personalizzato , difficilmente considerabile punto di riferimento degli altrui risultati.

I vantaggi di questo modello sono chiari: in un'organizzazione il cui fine media tra versanti apparentemente antitetici , componendo economicità e solidarietà e riproponendo la stessa mediazione a livello di contratto individuale, i sistemi di equità non possono non risentire di tale doppia anima. Al contrario, a seconda della singola organizzazione, possono segnalare la prevalenza dell'uno rispetto all'altro fine. Restano i punti fragili dei sistemi di equità tipici però di questi in se e per se considerati, e non esito dell'applicazione al quadrante in esame.

Nel quadrante B ed, a titolo esemplificativo, nel caso delle fondazioni bancarie, molte delle osservazioni proposte per il quadrante A si ripropongono. Valgono perciò i rilievi che riguardano il quadrante A rispetto ai lavoratori retribuiti, in presenza di un 'organizzazione connotata da erogazione di servizio di utilità sociale ed economicità della gestione. Anche qui si ripropone il mix di elementi contrattuali che legano il soggetto retribuito all'organizzazione su cui modellare i sistemi gestionali di equità. A differenza dell'aggregato precedente, però, trattandosi di ente con differenti attività, non sorge un problema di investimento specifico, ragione dell'integrazione verticale dei lavoratori in proprietari. Sorge invece il problema di motivare semplici lavoratori, da una parte a livelli efficienti di prestazione, dall'altra alla considerazione dell'importanza del capitale sociale in un clima organizzativo altamente valoriale. Anche in questo caso risulterà utile costruire i modelli di equità in termini di input /output monetari integrati con output extramonetari e, soprattutto, a contenuto principalmente valoriale. Altrettanto si deve dire per la percezione delle regole : procedure e regole trasparenti con cui garantire a tutti i lavoratori il contatto diretto con l'utente, momento in cui l'obiettivo erogativo si combina con la soddisfazione dei valori adottati dalla fondazione e contemporaneamente propri del singolo, possibilità di interventi nelle decisioni (meno pervasivi di quelli imposti dalla democratica cooperativa sociale ma non per questo meno importanti) diventano assolutamente cruciali accanto a regole poste a definire i percorsi di carriera. Le analogie

col primo quadrante sono evidenti: in aggiunta l'assenza di un 'attività prevalente rende oltremodo complicato riferirsi, nel caso dell'equità distributiva ad un certo referente.

Nel quadrante C rientrano le associazioni di promozione sociale. Prive di economicità della gestione, sganciate da una relazione diretta con i costi sostenuti, compensano la mancanza di un prezzo di mercato con la possibilità di ottenere finanziamenti e/o contribuzioni in natura da parte di terzi. La sopravvivenza di queste organizzazioni è condizionata dalla presenza di finanziatori e per quello che ci interessa in questa circostanza, dalla disponibilità dei propri lavoratori a cedere prestazioni lavorative a titolo gratuito. La componente volontaria ha in questo caso un ruolo determinante: il contratto psicologico che lega loro all'organizzazione è integralmente fondato su un impegno di tipo emozionale, sull'aspettativa di condividere i valori dell'organizzazione e contribuire alla loro diretta realizzazione. I modelli di equità diventano strumenti incentivanti totalmente extramonetari ed a contenuto valoriale dando enfasi alla corrispondenza dell'obiettivo valoriale dei volontari con quello dell'organizzazione anche attraverso la loro diretta partecipazione all'erogazione del servizio.

La tabella input/output in tema di equità distributiva potrebbe essere riguardata nel seguente modo:

Contributi	Risultati
Tempo/ scolarizzazione	Partecipazione diretta alle attività espressione dei fini istituzionali
Esperienza	Incremento responsabilità
Abilità	Incentivi extramonetari
Creatività	Opportunità di crescita personale
Anzianità	Riconoscimenti extramonetari
Fedeltà all'organizzazione	Partecipazione alle decisioni
Impegno profuso	Partecipazione diretta alle attività espressione del fine istituzionale

L'equità procedurale dovrebbe rivolgersi a regole e decisioni inerenti il coinvolgimento del lavoratore nel clima organizzativo e nei processi deliberativi. Perciò l'attenzione dovrebbe essere rivolta alla presenza di regole chiare con cui dare ai volontari opportunità di migliorare le proprie capacità, attraverso cui tenere conto di suggerimenti e d'idee proposte, con cui consentire la partecipazione ai processi decisionali adottati su basi di democraticità. La presenza di un'attività prevalente, infine, propone gli stessi problemi presi in considerazione per il quadrante A.

Resta, in ultimo, da esaminare il quadrante D considerando, esemplificativamente una fondazione Onlus . Come nel quadrante C la gestione non è ispirata ai criteri di economicità. Inoltre non esiste un'attività prevalente, con la particolarità di questi enti che sta nella distribuzione dei lavoratori remunerati e volontari. In alcuni casi in questi enti non si registra una prevalenza dell'una o dell'altra categoria. Si tratta perciò di predisporre modelli di equità che, più che nei casi precedentemente esaminati, differenzi tra la diversa natura dei rapporti imbastiti tra soggetti ed organizzazione. Modelli di equità distributiva , per i retribuiti, in cui si dia enfasi anche alla componente retributiva a fronte di modelli per i volontari creati su output esclusivamente extramonetari. Ma c'è di più : la coesistenza di figure professionali differenti, più rilevante che in altri quadranti perché distribuita in maniera più omogenea, non va considerata in termini di compartimenti stagni, definendo sistemi equi per la categoria interessata ed indifferenti all'altra. Le regole che governano l'equilibrio incentivi /contributi o la partecipazione ai processi decisionali dovranno risultare chiare, leggibili ed accettabili per chiunque. Oltre il proprio diretto coinvolgimento. Non si tratta di individuare un referente cui parametrarsi, ma di misurare l'equità organizzativa complessivamente considerata, perché propria di un sistema cui si sceglie di appartenere dando un assenso ai suoi fini ma anche ai modi ed ai sistemi con cui realizza i fini. Sarà questo il compito dell'equità procedurale.

Bibliografia

- ADAMS, J.S. (1963), Toward an understanding of inequity. "Journal of Abnormal and Social Psychology", n.67.
- ADAMS, J.S. (1965), Inequity in social exchange. In L. BERKOWITZ, Advances in experimental social psychology, (Vol.2), Academic Press, New York.
- ANTOLDI F. (2003) Il governo strategico delle organizzazioni non profit, Milano.
- BARBETTA G. P., (1996) Senza scopo di lucro, dimensioni economiche, legislazione e politiche del settore non profit in Italia. Bologna.
- BEN-NER A. (1986), "Non-profit Organisations: Why Do They Exist in Market Economies?", in Rose-Ackerman, S., The Economics of Non-profit. Institutions, chapter 5, pp. 94-113, Oxford University Press, New York Institutions, chapter 5, pp. 94-113, Oxford University Press, New York.
- BORZAGA C., Sull'impresa sociale, Working paper n.19, Issan, Trento 2002?
- BORZAGA C., (2003) L'analisi economica delle organizzazioni non profit: teorie, limiti e possibili sviluppi. In C. Borzaga, M. Musella, Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit, Lavis (TN)
- BORZAGA C. e MITTONE L. (1997), "Il ruolo delle organizzazioni non profit multi-stakeholders nella riforma britannica del welfare", da Empoli D e Muraro G. (a cura di), Verso un nuovo stato sociale. Tendenze e criteri, Angeli, Milano.
- BORZAGA C. (2000), Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali, Roma.
- CAPALDO P.; (1996) Le aziende non profit tra Stato e mercato, in AAVV, Le aziende non profit tra Stato e mercato, Accademia italiana di economia aziendale, Atti del XVIII convegno annuale, Bologna.
- COOPER C. L., Rousseau D. M. (1994), Trends in organizational behaviour, Wiley.
- CREACO S. (2003) Fondazioni bancarie e terzo settore dell'economia, in Studi economici e sociali, I.
- FRASCARELLI M. (2003), Gli enti non commerciali, Milano.
- HANSMANN H. B., (1996), "Too many nonprofit organizations? Problems of entry and exit", in Osservatorio Giordano dell'Amore, Le organizzazioni senza fini di lucro, Giuffrè, Milano.
- Ortmann (1996), "Modern Economic Theory and the Study of Non-profit Organizations: Why the Twain Shall Meet", Non-profit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 25, n. 4, pp. 470-484.
- HIRSCHMAN, A.O. (1970), Exit, voice and loyalty, Harvard University Press, Cambridge. (Trad. It. Lealtà, defezione, protesta, Bompiani, Milano, 1982)
- HOPKINS L., Millward L.J., Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment, in "Journal of Applied Social Psychology", 28, 16, pp. 1530-1556.
- MITTONE L. (2003), Altruismo etico e coordinamento nelle organizzazioni: un approccio sperimentale, in C. BORZAGA, M. MUSELLA, Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit, Lavis (TN).
- NORMANN R. (1997), La gestione strategica dei servizi, Milano.

- PETTINATO S., (1999).Legislazione tributaria ed enti non profit, Working Paper n.8 Issan.
- SEN A. (1986), Collective choice and social welfare, San Francisco, Holden-Day inc.Rebora G.(1999), Le organizzazioni non profit. Potenzialità al servizio del bene comune e condizioni di sviluppo, in AA.VV., Letture di casi di economia aziendale, Milano .
- SALAMON R., ANEHEIR H., Defining the non profit sector across national analysis, Manchester, 1997.
- SOLARI L., La relazione tra lavoratore e organizzazione nelle organizzazioni non profit: contratto psicologico ed equità, in Musella M. (2003), Le caratteristiche dell'occupazione nel settore non profit in C. Borzaga, M. Musella, Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit, Lavis (TN).
- SORARUF F.(1995), Le caratteristiche dei lavoratori remunerati e volontari nelle cooperative del Trentino, Working Paper n 1 Issan.
- THIBAUT,J.,WALKER,L.(1975), Procedural Justice, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale (NJ). (Trad.It. Il giusto processo, Giuffrè, Milano, 1981)
- TURRI M., (2001)La gestione del personale negli enti non profit in Liuc Paper n.88 Serie Economia ed Istituzioni.

CELPE's Discussion Papers

- 2004, 87 [Lavinia PARISI](#)
[La povertà: una rassegna sul confronto tra due approcci. Capability vs. Unidimensionalità](#)
- 2004, 86 [Giuseppe CELI](#)
[Quality Differentiation, Vertical Disintegration and the Labour Market Effects of Intra-Industry Trade](#)
- 2004, 85 Niall O'HIGGINS
Recent Trends in Youth Labour Markets and Employment Policy in Europe and Central Asia
- 2004, 84 Carlo ALTAVILLA, Floro Ernesto CAROLEO
[Evaluating Asymmetries in Active Labour Policies: The Case of Italy](#)
- 2004, 83 Floro Ernesto CAROLEO, Francesco PASTORE
[La disoccupazione giovanile in Italia. La riforma dei sistemi d'istruzione e di formazione professionale come alternativa alla flessibilità numerica per accrescere l'occupabilità](#)
- 2004, 82 Francesco PASTORE, Izabela MARCINKOWSKA
[The Gender Wage Gap among Young People in Italy](#)
- 2004, 81 Elisabetta MARZANO
[Dual Labour Market Theories And Irregular Jobs: Is There a Dualism Even in The Irregular Sector?](#)
- 2004, 80 Corrado ANDINI
[Unemployment and Welfare Participation in a Structural VAR: Rethinking the 1990s in the United States](#)
- 2004, 79 Floro Ernesto CAROLEO
[Fondamenti teorici della rigidità salariale nell'ambito dei "Non Market clearing Models"](#)
- 2004, 78 Adalgiso AMENDOLA, Floro Ernesto CAROLEO, Gianluigi COPPOLA
[Regional Disparities in Europe](#)
- 2003, 77 Fernanda MAZZOTTA
Flessibilità, povertà e istruzione: un approccio Sen – istituzionale
- 2003, 76 Adalgiso AMENDOLA., Annamaria NESE
Mobilità intergenerale nel livello d'istruzione nella società femminile italiana ed endogenità de titolo di studio in un modello di partecipazione alla Forza Lavoro.
- 2003, 74 Antonio LOPES
[Innovazione nel Sistema Creditizio del Mezzogiorno negli Anni Novanta](#)
- 2003, 73 Sergio DESTEFANIS - Vania SENA
[Public Capital and Total Factor Productivity New Evidence from the Italian](#)

Regions

- 2003, 72 Giuseppina AUTIERO - Bruna BRUNO
Social Preferences in Wage Bargaining: a Neocorporatist Approach
- 2003, 71 Gianluigi COPPOLA - Maria Rosaria GAROFALO - Fernanda MAZZOTTA
Industrial Localisation and Economic Development. A Case Study
- 2002, 70 Francesco Giordano – Fernanda Mazzotta
Salario di Riserva, Probabilità di Occupazione ed Efficacia dell'Istruzione Universitaria: un'Analisi sugli Studenti dell'Università di Salerno
- 2002, 69 Giuseppe Russo
Istituzioni del Mercato del Lavoro e Occupazione: dai Costi di Aggiustamento all'Appropriabilità
- 2002, 68 Floro Ernesto Caroleo - Francesco Pastore
Training Policy for Youth Unemployed in a Sample of European Countries
- 2002, 67 Maria Rosaria GAROFALO - Maria Rosaria SUPINO
Il Disegno Normativo del Welfare Municipale in Italia come Strumento per lo Sviluppo Economico e l'Allargamento delle Opportunità Occupazionali. Una Lettura Neoistituzionale della L. 328/00
- 2002, 65 Pietro SENESI
Cyclical dynamics under continuous time equilibrium
- 2001, 64 Marcello D'AMATO - Vincenzo GALASSO
E' la Riforma Dini Politicamente Sostenibile?
- 2001, 63 Sergio DESTEFANIS - Ornella Wanda MAIETTA
"Assessing the Productive Efficiency of Non-Profit Organisations: a Comparative Analysis"
- 2001, 62 Floro Ernesto CAROLEO - Francesco PASTORE
How fine targeted is ALMP to the youth long term unemployed in Italy?
- 2001, 61 Paolo COCCORESE
Strategic Advertising for Entry Deterrence Purposes
- 2001, 60 Alessandra AMENDOLA
Modelling Asymmetries in Unemployment Rate
- 2001, 59 Sergio DESTEFANIS
Differenziali Territoriali di Produttività ed Efficienza negli Anni '90: i Livelli e l'Andamento
- 2001, 58 Giuseppina AUTIERO - Fernanda MAZZOTTA
Job Search Methods: the Choice between the Public and the Private Sector
- 2001, 57 Giuseppina AUTIERO - Bruna BRUNO - Fernanda MAZZOTTA
A Correspondence Analysis of Labour Market Institutions
- 2000, 56 Giuseppina AUTIERO
Governmental Organized Learning and Coordination Problems: The case of Japan in 1950s
- 2000, 55 Giuseppina AUTIERO - Fernanda MAZZOTTA

[The Choice of Search Methods: Some Empirical Evidence from Italy](#)

- 2000, 54 Giuseppe CELI
[The Impact of International Trade on Labour Markets. The Case of Outward Processing Traffic between the European Union and Central Eastern European Countries.](#)
- 2000, 53 Giuseppe RUSSO - David VEREDAS
[Institutional Rigidities and Employment on the Italian Labour Market: the Dynamic of the Employment in the Large Industrial Firms.](#)
- 2000, 52 Floro Ernesto CAROLEO
Le Politiche per l'Occupazione in Europa: una Tassonomia Istituzionale
- 2000, 51 Andrew NEWELL - Francesco PASTORE
Regional Unemployment and Industrial Restructuring in Poland
- 1999, 50 Giuseppe CELI - Alasdair SMITH
[Quality Differentiation and the Labour Market Effects of International Trade.](#)
- 1999, 49 Giuseppe CELI
[Vertical and Horizontal Intra-Industry Trade: What is the Empirical Evidence for the UK?](#)
- 1999, 48 Cesare IMBRIANI - Filippo REGANATI
[Productivity spillovers and regional differences: some evidence on the italian manufacturing sector.](#)
- 1999, 47 Adalgiso AMENDOLA, Annamaria NESE
L'impatto del background familiare sul livello d'istruzione dei figli.
- 1998, 46 Adalgiso AMENDOLA, Annamaria NESE
Mobilità intergenerazionale nella società femminile italiana.
- 1998, 45 Floro Ernesto CAROLEO, Fernanda MAZZOTTA
[Youth Unemployment and youth employment policies in Italy.](#)
- 1997, 44 Annamaria NESE
Mobilità intergenerazionale in Italia
- 1997, 43 Adriana BARONE, Concetto Paolo VINCI
Fairness: un concetto relativo nell'analisi del mercato del lavoro
- 1997, 42 Adriana BARONE, Concetto Paolo VINCI
Wage differentials and factor intensity reversals
- 1997, 41 Rosa CAPOLUPO
L'ipotesi di convergenza nel recente dibattito sulle teorie della crescita
- 1997, 40 Rosa CAPOLUPO
Endogenous Vs exogenous models of growth: the convergenze debate
- 1997, 39 Fernanda MAZZOTTA, Annamaria NESE
Transizioni "In and Out" il mercato del lavoro in Italia: un'analisi microeconometrica
- 1997, 38 Fernanda MAZZOTTA
Disoccupazione e probabilità di occupazione in Italia: un'analisi su microdati

- 1997, 37 Maria Rosaria GAROFALO, Bruna BRUNO
Equivalenza istituzionale" dei modelli di contrattazione sul salario: oltre il dibattito tra centralizzazione e decentramento
- 1997, 36 Adalgiso AMENDOLA, Floro Ernesto CAROLEO, Gianluigi COPPOLA
Differenziali territoriali nel mercato del lavoro e sviluppo in Italia
- 1996, 35 Adalgiso AMENDOLA
Istituzioni e mercato del lavoro. Deregolazione, occupazione e paradigma istituzionale
- 1996, 33 Annamaria NESE
Modelli microeconomici per l'analisi della domanda abitativa
- 1996, 32 Annamaria NESE
Test semiparametrici per modelli parametrici
- 1996, 31 Giuseppe CELI
Vertical intra-industry trade and skill intensity in Europe: a cross sector analysis
- 1996, 30 Sergio DESTEFANIS
Nominal rigidities and real activity. A cross-industry analysis for Italy, 1951-93
- 1996, 29 Cesare IMBRIANI, Filippo REGANATI
International technology transfer into the italian manufacturing sector
- 1996, 28 Stefania di SERAFINO, Alberto GANDOLFI
The choice of the Government optimal procurement mechanism: the first-price sealed bid auction with one and/or two winners.
- 1996, 27 Raul de LUZENBERGER
Redistribution, and public debt with liquidity constraints
- 1996, 26 Bruno CHIARINI
Un modello VAR per la domanda di lavoro
- 1995, 25 Maria Rosaria CARILLO, Alberto ZAZZARO
Innovazione tecnologica e distruzione di capitale umano in un modello neo-shumpeteriano di crescita.
- 1995, 24 Raul de LUZENBERGER
Macroeconomia e politiche redistributive: il caso di vincoli di liquidità
- 1995, 23 Annamaria NESE
Tenure choice and demand for housing in Italy
- 1995, 22 Filippo REGANATI
La struttura delle preferenze per prodotti orizzontalmente differenziati.
- 1995, 21 Sergio DESTEFANIS, Michele LA ROCCA, Cosimo VITALE
Forecasting train ticket sales with linear model-based approaches and with edats
- 1995, 20 Stefania di SERAFINO
Bounded rationality and incomplete contracts
- 1995, 19 Adalgiso AMENDOLA, Floro Ernesto CAROLEO, Maria Rosaria GAROFALO

Istituzioni, mercato del lavoro e decentramento delle decisioni.

- 1995, 18 Niall O'HIGGINS
Why did the youth training scheme reduce reduce the wages of young people? A story of human capital formation, reservation wages and job offers.
- 1994, 17 Antonio CARDONE
Misure di efficienza: alcuni aspetti teorici
- 1994, 16 Maria Rosaria GAROFALO, Luisa ZANCHI
Neo-corporativismo, centralizzazione e dispersione inter-settoriale dei salari.
- 1994, 15 Sergio DESTEFANIS
Allowing for frequency of negotiation in the aggregate wage equation. A study for italian manufacturing, 1973/92.
- 1994, 14 Marcello D'AMATO
Tariffs for a foreign industry with market power under incomplete information on demand
- 1994, 13 Raul DE LUZENBERGER, Cesare IMBRIANI, Giancarlo MARINI
Sustainability Issues in the process of European Integration
- 1994, 12 Riccardo MARSELLI, Antonio CARDONE
Interdipendenza tra regioni: un'analisi su dati di Panel
- 1993, 11 Adriana BARONE, Concetto Paolo VINCI
Dilemma del prigioniero e persistenza della disoccupazione involontaria
- 1993, 10 Maria Rosaria CARILLO
Mutamenti strutturali ed offerta di lavoro.
- 1993, 9 Niall O'HIGGINS
The effectiveness of YTS in Britain: an analysis of sample selection in the determination of employment and earnings
- 1993, 8 Giuseppe CELI
Politiche valutarie ed integrazione commerciale: l'esperienza dello SME negli anni '80
- 1992, 7 Paolo COCCORESE
Attività innovativa e configurazione industriale
- 1992, 6 Maria Rosaria GAROFALO, Gian Luigi CORINTO
La Razionalità dell'Allocazione del Tempo di Lavoro in Agricoltura. Con un'Applicazione Empirica ad un Sistema Locale attraverso la PL..
- 1992, 5 Adalgiso AMENDOLA, Maria SCATTAGLIA
Disoccupazione e Tassi di Attività nel Mezzogiorno
- 1992, 4 Floro Ernesto CAROLEO
La Disoccupazione Strutturale
- 1991, 3 Giovanni URGÀ
Dynamic Models of Labour Demand in the Italian Industrial Sector: Theories and Evidence from Panel Data
- 1991, 2 Adalgiso AMENDOLA

Teoria dei Contratti Impliciti. Rigidità del Salario e Disoccupazione

1991, 1 Guido CELLA
Sulla Integrazione Produttiva Interregionale: il Caso del Mezzogiorno

CELPE- Centro di Economia del Lavoro e di Politica Economica
Università degli Studi di Salerno

Depositato ai sensi di Legge.